



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Liiketaloustiede, laskentatoimi	Päivämäärä	21.06.2006
Tekijä(t)	Maria Haaparanta	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	107
Otsikko	Budjetointi myyntiorganisaation strategisen ohjauksen välineenä: Case Orion Pharma		
Ohjaaja(t)	KTT Vesa Partanen, KTM Mika Mattila		

#### Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida, miten budjetointi voi toimia strategiaprosessin tukena eli toisaalta tukea strategian implementointia, toisaalta tarjota informaatiota strategian uudelleenarvioinnin pohjaksi. Tutkimus toteutettiin toiminta-analyttisenä case-tutkimuksena. Tarkastelun pohjana hyödynnettiin Simonsin (1994) viitekehystä diagnostisesta ja interaktiivisesta ohjausjärjestelmästä. Organisaation muodolliset ohjausjärjestelmät, kuten budjetointi, ovat perinteisesti toimineet diagnostisen ohjausjärjestelmän roolissa, eli ne ovat antaneet palautetta organisaation tavoitteiden toteutumisesta ja mahdollistaneet korjaavat toimenpiteet, kun organisaation suoritus on poikennut sille asetusta tavoitetasosta. Perinteisessä roolissaan budjetoinnin tarkoituksena on varmistaa, että strategian pohjalta laaditut toimintasuunnitelmat täyttävät asetetun tulostavoitteen, määritellä kunkin organisaation jäsenen vastuu tämän tulostavoitteen saavuttamisessa ja palkita heitä tämän perusteella. Budjetoinnin rooliksi on nähty aiotun strategian toteutumisen varmistaminen. Simonsin (1994) mukaan organisaation muodollisilla ohjausjärjestelmillä voi kuitenkin olla myös aktiivisempi rooli strategiaprosessissa. Esimerkiksi budjetoinnin avulla voidaan kerätä yrityksen aiottua strategiaa uhkaavia epävarmuustekijöitä koskevaa informaatiota organisaation kaikilta tasoilta. Kun budjetointijärjestelmän tuottamasta informaatiosta keskustellaan laajasti organisaatiossa, varmistetaan se, että organisaatiossa piilevä tieto strategian muutostarpeista tulee hyödynnettyä strategisessa suunnittelussa.

Tutkimuksen case-yrityksenä toimi lääkeyritys Orion Pharma, jonka myyntiorganisaatiossa hyödynnetään vahvasti osallistavaa budjetointia. Osallistavan budjetoinnin avulla pyritään paitsi viestimään strategian painopisteistä ja sitouttamaan budjettivastuullisia budjettitavoitteiden ja sitä kautta strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, myös keräämään informaatiota viranomaissäädösten muutoksiin, kilpailijoiden toimiin ja asiakastarpeiden muutoksiin liittyvistä strategisista epävarmuustekijöistä eri markkina-alueilta. Case-yrityksen budjetoinnissa havaittiin tutkimuksessa sekä diagnostiselle että interaktiiviselle ohjaukselle tyypillisiä piirteitä. Diagnostiselle ohjaukselle tyypillisesti myyntihenkilöstön palkitseminen on sidottu ennalta määriteltujen budjettitavoitteiden saavuttamiseen. Interaktiiviselle ohjaukselle ominaista on puolestaan suunnittelun painottuminen toiminnan suunnitteluun. Budjettien taustalla toimivien toimintasuunnitelmien oletuksista keskustellaan laajasti ja budjettiseurannan tavoitteena on selvittää syyt poikkeamien taustalla ja oppia ennustamaan toimintaympäristöä paremmin. Budjetointiprosessin kautta saatua informaatiota strategisista epävarmuustekijöistä syötetään takaisin strategiseen suunnitteluun ja näin hyödynnetään asiakasrajapinnassa toimivien panos strategian muutostarpeiden havaitsemisessa.

Asiasanat	budjetointi, strategia, myynti, toiminnanohjaus, sitouttaminen, palkitseminen
Muita tietoja	